学术专论

晚清大生纱厂的早期企业制度特征

张忠民

［**摘要**］创办于晚清时期的江苏大生纱厂始终是学界十分关注的研究对象。从现代企业理论的视角出发，大生纱厂的早期企业制度特征似乎可以归纳为三：一是“非大股东”控制企业的早期产权制度特征；二是“非职业”经理阶层治理的企业治理结构特征；三是“非盈余”支付“股息”的早期剩余分配制度特征。考察和解析这三大特征，不仅对于我们理解早期大生纱厂的企业形态和企业制度演变有着很大的帮助，而且对于讨论和解读中国近代企业制度的生成和起源都有着极为重要的理论意义。

［**关键词**］大生纱厂　企业制度　晚清

［**中图分类号**］K252　［**文献标识码**］A　［**文章编号**］1002－8587（2016）－03－0075－09

在中国近代企业史、企业制度史的研究中，创办于晚清时期的江苏大生纱厂以及大生企业集团始终是学界十分关注的研究对象。多年来，海内外学术界关于大生纱厂以及大生企业集团的研究已经很多。[①]但是，从现代企业理论的视角出发，关于晚清大生纱厂的早期企业制度特征，还是有不少地方值得我们进一步探究。[②]我们认为，大生纱厂的早期企业制度特征大致上可以归纳为三：一是“非大股东”控制企业的早期产权制度特征；二是“非职业”经理阶层治理的企业治理结构特征；三是“非盈余”支付“股息”的早期剩余分配制度特征。考察和解析这三大特

［**收稿日期**］2016－04－27

［**作者简介**］张忠民（1952－），男，上海社会科学院经济研究所研究员，上海 200020；zhzhmin@ sass. org. cn

① 参见林刚：《试论大生纱厂的市场基础》，《历史研究》1985 年第 4 期；陈争平：《试论中国近代企业制度发展史上的“大生”模式》，《中国经济史研究》2001 年第 2 期，《近代张謇的企业制度创新及其现实意义》，《清华大学学报（哲学社会科学版）》2007 年第 1 期，《试析近代大生企业集团的产业结构》，《江苏社会科学》2001 年第 1 期；朱荫贵：《从大生纱厂看中国早期股份制企业的特点》，《中国经济史研究》2001 年第 3 期；汪圣云：《张謇与大生纱厂的兴衰》，《武汉科技学院学报》2001 年第 4 期；庄安正：《对大生纱厂“账略”中“花纱厘捐”与其他数据的解析——兼及纱厂应对厘金的方略》，《中国经济史研究》2008 年第 3 期，《南通大生纱厂“土产外销”及其流通渠道探讨——以“关庄布”外销为例》，《中国社会经济史研究》2010 年第 3 期；汤可可、钱江：《大生纱厂的资产、盈利和利润分配——中国近代企业史计量分析若干问题的探讨》，《中国经济史研究》1997 年第 1 期；卢征良：《从大生纱厂看中国近代早期民营企业的经营特征》，《中国矿业大学学报（社会科学版）》2007 年第 1 期，《早期大生纱厂内部治理结构的发展及其特征研究》，《山东科技大学学报（社会科学版）》2007 年第 2 期；崔运武：《论刘坤一与大生纱厂的创立》，《江海学刊》1995 年第 3 期；《实业“打造”的珍贵遗产—走近“大生纱厂创办初期的档案文献”》，《上海档案》2002 年第 6 期；《大生纱厂创办初期的档案》，《湖北档案》2008 年第 6、7 期，等等。

② 本文所说的“早期”大生纱厂，指的是自 1895 年大生开始创办，至 1907 年大生纱厂召开第一次股东大会，纱厂改组为股份有限公司前止。

征，不仅对于我们理解早期大生纱厂的企业形态和企业制度演变有着很大的帮助，而且对于讨论和解读中国近代企业制度的生成和起源都有着极为重要的理论意义。

一、“非大股东”控制企业的早期产权特征

大生企业的早期产权制度，虽有过不少讨论，但仍然有两个问题十分值得关注。第一，关于早期大生企业的产权性质，究竟是商办还是官商合办。或者说，究竟是真正的商办、形式上的商办，还是官商合办、或者说是形式上的官商合办等等。其中核心的含义涉及对所谓“绅领商办”的理解和诠释。第二是与前一问题有关的关于早期产权制度中对企业产权的控制。不论早期的大生企业是商办还是官商合办，企业产权的实际控制都始终掌控在“非大股东”的张謇手中。究竟是什么原因使得非大股东者能实现对企业产权的控制，它们在哪些地方显示出中国企业制度的早期特征。

1895 年冬，两江总督张之洞根据光绪帝“官为设局，一切仍听商办”之谕令，委派通州籍翰林院编修张謇“总理通海一带商务”，筹办大生纱厂。大生纱厂筹办之初，计划在通州、上海两地招募商股规银 60 万两。但近一年过去，无论是通州还是上海，响应入股者均寥寥无几，整个招股工作进展艰难。就在此时，张之洞原先为湖北南纱局从国外订购的 40800 枚纱锭的“官机”，估价为 97 万余两白银，转到南洋商务局之后，一直堆放在黄浦江江边码头整整 3 年而有待出售。经过努力，张謇争取到将此“官机”作价 50 万两入股大生纱厂，大生纱厂另招商股 50 万两，合计 100 万两，官商合办大生纱厂。然而，50 万两商股招募仍然难以为继。1897 年，经多次协商，50 万两的“官机”以张謇自称为“绅领商办”的形式，由盛宣怀和张謇“合领分办”，两人各自领用价银 25 万两的 20400 纱锭，在通州和上海各设一纱厂。大生纱厂另募商股 25 万两，合计 50 万两，开办大生纱厂。

由此可见，大生纱厂的开办实际上经历了三个方案。一是计划募集商股 60 万两的“商办”，无果；二是官机作价 50 万两，计划募集商股 50 万两，共计 100 万两的“官商合办”，仍无果；三是领官机作价 25 万两，计划募集商股 25 万两，张謇自称的“绅领商办”，最后得以付诸实施。

以往的研究多认为，尽管大生纱厂最初的筹集商股，完成企业创办的计划根本就无法实施。张謇对此感慨：“通州本地风气未开，见闻固陋，入股者仅畸零小数。”① 最后，只是由于两江总督等人的支持，依靠“官机”以及其他政府机构投资的投入，并辅之以部分的商股才得以完成企业的开办和投产。但由于“官机”以及“官本”投入时，一定的承诺以及限制条件的存在，论者多认为，“大生纱厂是在甲午战后清政府转变产业政策伊始，由近代著名的民族资本家张謇创办的江南地区较早的近代私人资本主义企业”。②

然而，据大生机器纺纱厂创办时发行的股票所载，可以清晰地看到股票上明确载明的是，大生机器纺纱厂“官绅订立合同，永远合办”。③

> 案奉南洋大臣奏饬在通州设立机器纺纱厂，当经太常寺盛、翰林院修撰张，合领南洋商务局官机二万锭，作为官股规银二十五万两，议集商股规银二十五万两，共计官商本规银五十万两。以一百两为一股。官绅订立合同，永远合办。行本不足，另集新股，一体分利。以银到之日起息。长年官利八厘，余利照章按股分派。每届年终结账，三月初一日，凭折发利。除刊布章程并另给股息折外，须至股票存根者。今收到附本　　股计规银。
>
> 光绪　年　月　日给

① 张季直先生事业史编纂处编：《大生纺织公司年鉴（1895—1947）》，江苏人民出版社，1998 年，第 32 页。
② 崔运武：《论刘坤一与大生纱厂的创立》，《江海学刊》1995 年第 3 期。
③《大生纱厂创办初期的档案》，《中国档案报》2010 年 2 月 22 日。

上述所引股票之内容，有三点值得我们注意。一是，大生纱厂从创办之日起，已经明确规定，企业是官绅订立合同，永远合办；二是，官府以纱机实物形式投入的官本规银 25 万两，是由张謇作为领取人的；三是，企业募集的现金出资，自股银到账之日起，即开始计算股息，即官利，并在每年三月按期发放。

由此，如果按照此股票所载内容，早期的大生纱厂属于官商合办企业，应该没有任何疑义和悬念。因为，单从创办初期大生纱厂的资本构成上看，应该说是典型的“官商合办”企业，而不是纯民营企业。光绪二十五年（1899），张謇在致刘坤一的信函中也说：“官机作价二十五万，商另集股二十五万，合五十万。是为官商合办，又为绅督商办之缘起。”①

然而，问题似乎没有那么简单。这是因为大生纱厂筹办过程中的“官机”投入，使得商股不无担忧，认为“有官股必干涉掣肘”，于是乎就有了官机、官本入股时的约定和承诺，即在“绅领”官机的前提下，官股不派代表参与企业治理，而只是到期领取“官利”而已。这也就是刘坤一在致张謇信函中所说的，“名虽官商合办，一切厂务，官中并未派员参预。诚如来示，事任商董”。②“机价（ 官机作价）既作商股归入商厂，当照原订章程统归商人经办。商股除官息不论盈亏按年派领，其余应派余利若逢不能获利之年，应有变通办理之外，该机价股本亦照商股一律办理。”意思就是官机是由张謇以绅商之身份领取后，以商股同等的性质入股。这也就是很多著述所认为的，这部分官股的介入，不仅未使官府控制支配企业，而且还与其他商股并无本质区别，故而认定大生纱厂是商办民营企业的最终理由所在。而实际上，在当时所有正式的官府公文中，对于大生纱厂的性质，都是明确载明为“官商合办”，而所谓的“绅领商办”一说，有认为是张謇为了实现对大生纱厂的控制而自撰的。③

在这里，需要分析清楚的是，25 万官机作价的股本产权为谁所有是一回事，股本产权的义务权利如何界定和规限又是一回事。很明显，首先，25 万两股本的产权所有者无疑是晚清政府；其次，这 25 万两股本的所有者出于各种考虑，对于其实际权益的认定只限定在类似“优先股”性质的享有约定的剩余索取权上，而放弃了对企业产权的控制以及相应的企业经营管理权。

《大生系统企业史》详细载有大生纱厂创办初期的资本构成情况。从中我们可以清晰地看到，大生纱厂自光绪二十一年九月开始筹办，至光绪二十五年四月开车试生产，企业总共实收资本为规银445100两，其中“官机”作价规银 25 万两，地方公款出资41900两，可以确定出资人身份的私人及团体投资107200两，未能确定身份的46000两。在可以确定身份的私人及团体投资中，官僚投资64900两，商人投资25400两，地主投资 800 两，厂董投资 4100 两。④

可见，在早期大生企业的产权构成中，官股的投入占有绝对的比重，按照企业控股权的理论和实践，官股应该具有对企业产权的绝对控制权。但是，如前所言，官股在以官机、官本面貌出现和投资的时候，已经对自身的权益进行了类似“优先股”的限制，这就是在“绅领商办”的承诺下，不仅放弃了对企业产权的控制，同时也放弃了企业的治理权，或者说经营管理权。在绅领商办下，官股年官利 8 厘，不问厂务，官股实际上就成为了一种名副其实的“优先股”。

在官股放弃企业产权控制的情形下，对企业产权实行控制的理应是商股中的大股东。那么，在上述可以确定出资人身份的 10 余万两股份中，谁是大股东呢？这些商股中的大股东能不能实行对企业产权的控制呢？在当时约规银 15 万两的商股中，最大的官僚身份的私人股东郓家以 13

---

① 张謇：《为纱厂致南洋刘督部函》清光绪二十五年己亥，《张季子九录 · 实业录》卷 1，中华书局聚珍仿宋版印，1931 年。

② 《南洋督部刘讯》，第 37 页，转引自大生系统企业史编写组：《大生系统企业史》，江苏古籍出版社，1990 年，第 15 页。

③ 参见大生系统企业史编写组：《大生系统企业史》，第 2 页。

④ 大生系统企业史编写组：《大生系统企业史》，第 18 页。

个户名，共计持有大生纱厂股份 3. 15 万两，其他的私人股东有持有 1. 5 万两、0. 5 万两不等。而总计 2. 54 万两的商人投资中，投资者总共为 9 户，户均出资金额2800两左右。在团体投资中，持股最多的是上海栖流所持有的 1 万两。但是，在当时的情况下，这些数额不等的私人或团体投资，一个共同的特点就是囿于官场及相关官员情面而不得不进行的应付。而且，在这些出资中还不排斥有一部分只是以存款形式的投入。加之于几乎所有的出资人对于近代机器纺纱工业的一窍不通，故而根本就无法出现所谓大股东控股的场景。

相比之下，尽管张謇以“敦裕堂”户名入股大生纱厂的股份仅为 20 股，计规银2000两。而且在大生纱厂正式投产前，张謇仅交了股金1300两，其余的 700 两还是由大生“厂董”沈敬夫代为垫付的。但是相比同为大生“厂董”的高清以“立记”投资的 300 两，沈敬夫投资的 1800 两，在4100两的“厂董”持股中，张謇的持股金额，至少在名义上是最多的。①

正是由于比重最大的官股以近乎于“优先股”的形式，主动放弃了对企业的经营控制权，商股中的大股东基本上又多为应付场面性质的入股，这就使得仅仅以极少比重入股企业的企业“总理”张謇，毫无悬念、名正言顺地取得了大生纱厂产权的控制权。

由此，从现代企业制度的理论上看，就发生了这样一个问题，为什么在中国近代早期企业制度的生成过程中，“非股东”，或者更精确地说，“非大股东”可以实现对企业产权的控制。

从大生纱厂的事例来看，主要的原因大致有三：

一是 19 世纪末的晚清时期，中国的工业企业尚处于既无“工厂法”，也无“公司法”可依的特许阶段。在大生纱厂的创办过程中，只有张謇是以领旨的形式获得了企业创办的特许权或者说是企业的开办权。这就意味着，张謇拥有其他任何人都不曾拥有或者说是无法拥有的由朝廷和官府赋予的企业创办特许权。

二是如上所述，在身份可考的大生纱厂早期出资人中，即使存在持股数量超过张謇的大股东、或者说大股东群，但在当时情况下，这些“多数不知道办厂是怎么回事，甚至也不知工厂办在何处，只是由于上司的‘劝谕’或同僚的‘游说’，才勉强投股以为应付”者，② 根本没有实际意愿和实际能力来实现对企业的控制和经营。

三是所谓“绅领商办”下官股对自有权益的放弃，实际上与企业是由领有“圣命”和官府期望，同时又具有“官绅”身份的张謇在具体操办，有着极大的关系。从某种意义上说，张謇不仅是“奉旨总理通海商务”，即“不知厂在何处、作何状者”的商股的代表，同时实际上也更是官股的代表。早在 1895 年大生纱厂筹办之初，张謇就以“謇自任通官商之邮而已”自居。③之后，当张謇请领“官机”并要求“官股”放弃相应权益，而地方大宪之所以又作出相应的承诺和安排，一个重要的原因就是无论是朝廷还是地方官府及地方官员，都将张謇视之为官股的代表。而张謇自己也自视与官府有交，而自认为当然的官股代表。他自撰的所谓“绅领商办”，其真实的含义就是“官机”一经他这个官绅领取办厂，官机所代表的官股就等同于了商股。这一变“官机”为“商股”的过程，实际上就是经由他这个“绅”实现和完成的。官府大宪认定的“官商合办”，到了张謇这里就转化成为了“绅领商办”。正因为如此，他才会在筹议官机入股时踌躇满志地说：“官有干涉，謇独当之，必不苦商。”④ 在此后的《厂约》中，张謇也自称，纱厂历经五载得以投产，全赖“大府矜谅於上，有司玉成以下”。⑤ 在致刘坤一的信函中更是毫无

---

① 大生系统企业史编写组：《大生系统企业史》，第 18—21 页。

② 大生系统企业史编写组：《大生系统企业史》，第 21 页。

③ 《通州大生纱厂第一次股东会议事录》光绪三十三年七月二十三日，陈真、姚洛合编：《中国近代工业史资料》第一辑，三联书店，1957 年，第 352 页。

④ 《通州大生纱厂第一次股东会议事录》光绪三十三年七月二十三日，陈真、姚洛合编：《中国近代工业史资料》第一辑，第 353 页。

⑤ 张謇：《厂约》清光绪二十三年丁酉，《张季子九录·实业录》卷 1。

掩饰地认为，“謇介官商之间，兼官商之任”。①

张謇作为企业创办中的“非大股东”，凭什么成为企业的真正控制者，可以成立的合理解释之一就是，他可以而且似乎就是“绅领商办”体制下官股的代表。从某种意义上说，自领命创办大生纱厂起，自商股募集无望而致官机、官本入股起，作为非大股东的张謇对于大生纱厂企业产权的控制，就成为了一种必然和唯一。

从这个意义上说，张謇拥有对早期大生企业产权的完全控制，与中国近代早期企业制度生成与演进的社会环境和基本制度有着密切的关联。张謇虽有状元头衔却未授实职，其身份虽如自己所言，“介官商之间，兼官商之任”，但实际上却是“似官而非官，似商而非商”。但是凭借与张之洞、刘坤一等朝廷大员的关系，以及地方封疆大吏的需要，张謇不仅在纱厂创办之前就得到“总理通海商务”的权力，在纱厂创办之初即得到“官机折价入股”的承诺和优待，而且在纱厂创办面临资金极端困难时，还可以得到诸如封疆大吏将一些地方公款拨存大生纱厂的实质性支持。在晚清后期的社会环境下，实现对企业产权的控制，并不一定凭借对企业产权的实际投资比重和实际拥有，而更大程度上是凭借诸如特许权的赋予，与官府的关系、创办者本人的特殊身份以及其他一些相关原因等等，这也许正是近代企业制度进入晚清中国之后的主要产权特征之一。

二、“非职业”经理阶层治理的企业治理特征

在近代中国企业制度生成早期，社会上并不存在一个有所准备的职业经理人阶层。故而在近代中国早期的工业企业中，也无法出现职业经理阶层治理企业的情景。在近代早期的企业治理结构上，所体现的一定只能是一种“非职业”经理阶层治理企业的制度特征。大生纱厂同样如此。

现代企业制度中的企业治理结构主要有两大内容：第一是企业治理结构的构建，具体而言就是股东会—董事会—经理阶层的科层构建；第二是企业科层结构中的人员构成，具体而言就是企业家—职业经理人—技术人员—管理人员—生产工人等等。

由于资料的缺失及局限，大生纱厂早期的企业治理结构状况，我们实际上知之甚少。根据现在有限的研究，我们知道的是，一般认为早期大生纱厂的管理制度、管理机构比较简单。

大生纱厂在设立初期，清政府尚未颁行公司法，企业设立的依据主要是“特许制”下的朝廷或地方大宪特许。至于设立后的企业应该按照怎么样的一种治理结构、分配制度运行等等，并没有法律层面上的规制。在这种特许制的状态下，现代企业制度中基本的治理结构、科层结构，诸如股东会、董事会、经理阶层等等并未建立，更遑论其职能和作用。在大生纱厂早期的企业治理结构中，企业主要是在借鉴传统组织机构基本元素的前提下，结合近代工业企业的最基本要求，在生产部门方面，全厂设立了轧花、清花、纺纱、摇纱、成包五个生产车间，以及引擎、修机、炉柜、电灯等辅助车间。在企业治理结构上，实行的是总理（总经理）负责制下的执行董事制度。具体而言，在张謇所任的总理之下，设立有进货出货董事、厂工董事、杂务董事、银钱账目董事，分管全厂的进出货（供销）、厂工（生产）、杂务（总务）、银钱账目（财务）四大部门。每名董事之下，另设执事、监工，负责管理、监督员工工作。技术方面，则完全依赖所聘洋员以及延请自上海的技术工人。

由此可见，大生纱厂早期的企业治理结构完全是在当时的社会条件下，对现代企业治理知之甚少，经验不足，以及现代企业治理中职业经理人的匮乏和不足所决定的。在这样的一种历史条件下，企业实行的只能是这样一种集权于总理一身的集权型、极端化的垂直治理。企业的最高权力，包括重大事项决策权、日常经营管理权，无不事必躬亲地完全掌控于总理手中。

由此，早期大生纱厂的企业治理主要呈现出三大制度特征：

---

① 张謇：《为纱厂致南洋刘督部函》清光绪二十五年己亥，《张季子九录·实业录》卷1。

一是作为官府赋予开办之责的企业创办人“总理”张謇大权独揽，可以决定企业的一切方针大计。此如制定于光绪二十三年的《厂约》所称，“今厂工已毕，纱机已开，凡我共事之人，既各任一事，以专责成”。但实际上，作为企业“总理”的张謇，其职责所在不仅可以对企业“通官商之情，规便益之利，去妨碍之弊，酌定章程”，而且对企业重要人事的任免，以及董事、执事的考核赏罚，如“举措董事，稽察进退，考核功过，等差赏罚”等等，都拥有至高无上的权力。[①] 由此有文章认为，“在大生纱厂创办伊始，张謇事无巨细，事必躬亲，尤对财务抓得很紧，经济往来、发放钱款均需凭他本人手书之便条”。[②]

二是作为企业科层结构中最重要的经理阶层，即四大“商董”以及以后设立的协理等职，在职业经理人缺乏的情况下，主要都由传统纱布商人出任。这些企业的早期高层管理者，大多经营土布生意多年，不仅十分熟悉当地棉、纱、布市场供销情况，同时又精于商业金融等经营核算，具有相当的旧式管理经验，由此而成为早期大生纱厂企业治理的中坚力量。进出货董沈敬夫为关庄布巨商，厂工董高清为木商出身，银钱账目董蒋锡坤为典当业商人，他们尽管对现代生产技术一窍不通，也没有任何近代工业企业的治理经验，但是却擅长市场销售，兢兢业业，恪尽职守。如资金难以周转，纱厂处于生死关头之时，进出货董沈敬夫可以献计“尽花纺纱，卖纱收花，更续自转”,[③] 使纱厂度过难关。厂工董高清负责组织生产，“督工甚勤，竟日无懈”，至“沪各纱厂考察，比营厂成，任为考工，举职称事，十五年如一日”。[④] 相比上海机器织布局，长达 15 年的筹办，苏纶纱厂“未开车以前坐食糜费十万余两”,[⑤]大生纱厂早期的“非职业”经理阶层的企业治理明显要技高一筹。

三是企业章程及管理制度的制定与实施。作为企业创办者的张謇，尽管没有受过任何现代企业理论的训练，也不具备任何现代企业的管理经历和经验，但他深知“坚苦奋励，则虽败可成；侈怠任私，则虽成可败”，在经营管理上极为用心。为了弥补企业治理经验的缺失，大生管理团队在张謇带领下，遍访上海中外纱厂，考诸上海各厂 而加以斟酌。创办之初，虽无正式的公司章程，但是还是先后制定并颁行了类似公司章程的《厂约》和《大生纱厂章程》。《厂约》规定：“每日两下钟，各董集总办事处，考论花纱工料出入利弊得失，酌定因革损益，由总帐房撮记大略，编为厂要日记，以备存核。”而《大生纱厂章程》更是包括了银钱总帐房章程、进出货处章程、粗纱厂章程、细纱厂章程、火险章程等 21 项，共计 195 条规定，在企业中开始了现代工业企业的章程化治理。

由此可以看出，尽管早期大生纱厂在其企业治理结构中，并不存在一个经过专业训练，或者说已经有着近代工业企业职业经验的经理阶层以及技术队伍。但是这并不妨碍企业比照和仿效现代企业制度的基本做法，对企业实施近代化或者说近乎于近代化的企业治理和管理。相比于同时期的另一些纺织企业，如上海机器织布局等等，大生纱厂的企业治理似乎要比它们做得好得多。由此可以说明的一个基本道理是，在近代中国早期的工业企业创办过程中，尽管同样地都不具备训练有素的现代企业职业经理阶层，但是创办人与早期管理者队伍的基本素质，以及学习、认知新事物的能力等等，对于早期企业的实际治理以及相应的效用，各企业有着极大的差异。这也说明，在近代中国早期，在同样的制度环境以及制度框架下，作为企业家和企业管理团队的个人品

---

① 张謇：《厂约》清光绪二十三年丁酉，《张季子九录·实业录》卷 1。亦可参见张季直先生事业史编纂处编、张謇研究中心等校注：《大生纺织公司年鉴（1895—1947）》，江苏人民出版社，1998 年，第 34 页。

② 卢征良：《从大生纱厂看中国近代早期民营企业的经营特征》，《中国矿业大学学报（社会科学版）》2007 年第 1 期。

③ 张謇：《大生纱厂第一次股东会之报告》，《张謇全集》编纂委员会编：《张謇全集》第 4 册，上海辞书出版社，2012 年，第 130 页。

④ 张謇：《高君立卿墓志》，《张謇全集》第 6 册，第 388 页。

⑤ 参见陈争平：《试论中国近代企业制度发展史上的“大生”模式》，《中国经济史研究》2001 年第 2 期。

行、素质、能力，对于一个企业创办以及运行的成功与否有着极大的关系。

三、“非盈余”支付的早期剩余分配制度特征

关于大生纱厂早期剩余分配中的“官利”问题，现有的研究著述甚多。所谓的“官利”制度实际上也就是一种极具中国传统特色的“股息”制度。说其极具中国特色是因为作为“官利”形态出现和存在的股息，其最基本的特点就是任何投入工业企业的股本，自交款到账之日起就必须即期计息，并按照规定的期限支付固定的股息，其周年息率通常在 4% 至 8%，即 4 厘到 8 厘左右。由此引出的一个严峻问题就是，任何一家创办中的工业企业，在其投产、营业之前，一定是没有任何收入和盈余的。在这个期间要对股本进行盈余分配性质的“股息”支付，支付资金的可能来源就只有两个，一是挪用企业的资本金，即企业的原始股本；二是向各种行庄的借款或其他形式的借款。这种以“非盈余”支付“官利”即股息的方式，就成为近代中国早期工业企业剩余分配中最重要的制度特征。如上海机器织布局在其招股章程中，就已经将对官利的支付列入了工厂的建设费用之中。在所列“计开建局购机成本数目……共需集成股本九八规银四十万两”之后，就是“计开官利花价经费数目：一、股本宜提官利也。今集股四十万两，官利照禀定章程周年一分起息，每年共计九八规银四万两”。①

在迄今为止有关近代中国“官利”的研究中，最常见、同时也是最为典型的事例莫过于大生纱厂。这不仅因为大生纱厂尚未建成投产即对官利实行支付，而且即使在企业创办过程中，当建设资金捉襟见肘、万分艰难之时，仍然得费尽心思绝对保证“官利”的按时支付。这在当时的工矿企业中是较为罕见的。

大生纱厂如此不遗余力地坚持实行“非盈余”支付官利的制度，原因之一就是企业创办之际，正值中外纱厂不景气之时。“通州本地风气未开，见闻固陋，入股者仅畸零小数。上海各厂因连年花贵折阅，华厂股分给息六厘者止一家，洋厂或息止三厘。坐是凡迭次劝成之股，一经采听他厂情形，即相率缩首而去。”为了招徕股份，张謇不得不“入手即破中西各厂未出纱不付息之例”，在开工投产前的光绪二十二年冬月之二十五年四月期间，“无岁不给息八厘”。②

由此而来，大生纱厂在工厂筹办期间，包括机器装运、洋匠监工酬劳、开办舟车川资等各项开支，总共支出规元银50703.752两，其中用于支付商股的官利多达21881.284两，占全部支出总额的比重高达 43.1%。③ 这也就是不少论者所说的，所谓开办费，实以官利占最大部分。对于筹办中的纱厂，克服种种难以想象的困难，言而有信地坚持支付股东官利，尽管张謇在事先曾不无感叹，筹资办厂若无官利制度，则“资本家一齐猥缩矣，中国宁有实业可言？”但事后却也不无自豪地以为，大生纱厂“自丙申开工，己亥竟工，首尾历时四十四月之久而后成。而各股东之官利未尝分毫短缺也”。④

值得指出的是，对于官利的支付，当工厂企业还在筹办期间，这种以“非盈余”支付、近乎于借贷资本利息的分配，对企业而言确实是一项极为沉重的负担。但是当企业开工投产之后，

---

① 《上海机器织布局招商集股章程》，《申报》光绪六年九月初十日至十二日，中国史学会主编：《洋务运动》（七），上海人民出版社、上海书店出版社，2000 年，第 468—475 页；孙毓棠编：《中国近代工业史资料》第一辑，下册，科学出版社，1957 年，第 1041—1048 页。

② 张謇：《承办通州纱厂节略》清光绪二十六年庚子，《张季子九录·实业录》卷 1。

③ 《大生纱厂开车以前账略》1896—1899（光绪二十二年分丙申冬月至二十五年分己亥四月十三日），南通市档案馆等编：《大生企业系统档案选编》纺织编Ⅰ，南京大学出版社，1987 年，第 1—2 页。在此账略中，未见官机折价官股的官利支付记载。

④ 张謇：《大生纱厂股东会议提议书》清光绪三十二年丙午，《张季子九录·实业录》卷 4，中华书局聚珍仿宋版印，1931 年。

如果企业有盈余，那么它的性质似乎更多地只是属于一种近乎于“优先股”的剩余分配。

大生纱厂在光绪二十五年（1899）开工投产之后，由于市场销售景气，盈利可观，官利分配似乎并未给企业带来什么明显的负担，对企业生产经营的正常延续也没有带来什么大的问题。

光绪二十五年四月至二十六年五月，大生纱厂分配官机官利5882.417两，商股官利10994.076两，总共支付官利规银16876.493两，仅占同时期支出总金额108560.588两的15.5%。而在支付上述官利之后，企业还尚有盈余26850.79两。之后的1901年，纱厂支付官利虽然高达40623两，其中官机官利规银2万两，商股官利20623两，但支付后仍有余利78312两。企业不仅由此弥补了之前的亏损规银23852两，而且自此起还首次提取了公积金规银1万两，以及作为企业管理层商董、执事酬劳的“花红”规银9777两。此后，企业提取的花红数额逐年增多，1902年第四届账略，所提官、商股份官利共计46188两，提取花红已经增至33643两。而纱厂在提取官利、公积、花红之后，仍然还有巨额盈余存在。1902年第四届账略，在实现上述各项提取后，仍然结存“股分余利规银”112144两余。①

由此可见，所谓的“官利”吞噬企业创办资本，官利对企业的正常经营带来沉重的负担和许多困扰，主要都是集中在企业创办时期。当企业投产且步入正常经营之后，“官利”实际上就成为近代中国特定的社会条件下，产业资本正常剩余分配的一个组成部分。它们的制度特性似乎更接近于“优先股”的盈余分配制度。

四、结论

大生纱厂早期企业制度的三大特征，是近代中国企业制度起源和演进过程中的一个典型事例。其意义就在于近代企业制度引进中国后，在起始过程中的本土化问题。

所谓本土化，首先就是一种外来的新的制度如何在一个陌生地域中生成的问题。因为只有先行生成，才可能有之后的演进和变迁。而在早期的生成中，如何使外来的新制度适应和适合陌生国度的初始环境，就成为一切问题的关键。

从理论上来说，一种企业制度在一个地区或国家的出现或产生，在一定的时点上，都需要一个标准的形态。但是从实践上来看，这种标准的形态在实践或者说实施的过程中，往往又会因为时空条件以及实施人的各种情况而发生变化，其中首要的，也是最重要的是如何与本土元素相结合，以及在本土条件下如何处理出现和存在的问题。大生纱厂就是这样的一个典型事例。

从现代企业的产权制度上看，企业为股东所有，企业产权被大股东实际控制，是现代产权制度最基本的含义。但是在中国近代早期，企业的产权制度却并不表现为如此这般。同样，以企业治理结构而言，现代企业，特别是工业企业，企业治理中科层结构的职业化、专业化、技术化是极为重要的。如果没有这一科层结构，就没有现代化的企业，特别是现代化的工业企业。但同样的道理，中国近代，特别是近代早期，无论是官办、官督商办工业企业，还是民营工业企业，在其生成和演进的早期，都并不具备这样的一个职业阶层。同时，受传统社会政治体制科层结构，以及传统商业制度的影响，早期的近代工业企业，自然而然、不由自主地会将传统政治、行政、商业体制中的科层结构，模仿、移转至近代企业的制度框架或者形式下，成为早期企业制度生成过程中一种带有某种必然性的路径依赖。这种习惯势力和制度的传统路径依赖，以及职业阶层的人才和队伍准备不足，就成为近代中国早期企业治理结构制度特征形成的主要原因。至于早期企业剩余分配制度中的“非盈余”官利分配，更是近代中国企业制度生成和演进中的一种特有现象，早期的大生纱厂即是其中一个最为典型的事例。

---

① 《大生纱厂开车以后账略》1900年5月23日，《通州大生纱厂第二届节账略》1901年，《通州大生纱厂第四届账略》1902年，南通市档案馆等编：《大生企业系统档案选编》纺织编Ⅰ，第2—3、5—7、13—15页。

由大生纱厂早期的制度特征可以看出，近代中国企业制度在其生成的早期具有极为明显的本土特征。这些本土特征的主要特点就在于与中国传统元素的结合，与中国现实社会条件的相适应。这种普遍意义上的“结合”与“适应”，正是西方传入的近代企业制度能够在晚清中国大地上生成和演进的重要前提和原因。

客观地讲，在强制性变迁的情况下，清廷统治下的中国近代社会在其开始之初，对于新兴经济制度的传入和移植，不仅准备极不充分，而且还多多少少存在不少抵触甚至排斥的因素。在这样的历史条件下，期冀近代中国的企业制度在其生成伊始就具有完备或者说较为完备的形态，几乎是不可能的。大生纱厂早期的制度特征给予后人的启迪就是，近代中国的企业制度，近代中国的实业发展，以至近代中国的近代化进程，就是在这样不甚完备、不甚理想，但却是十分现实、十分艰难的状态下，逐步生成和开始的。

主要参考文献

[1] 大生系统企业史编写组：《大生系统企业史》，南京：江苏古籍出版社，1990 年。

[2] 陈真、姚洛合编：《中国近代工业史》第一辑，北京：三联书店，1957 年。

[3] 陈争平：《试论中国近代企业制度发展史上的“大生”模式》，载《中国经济史研究》2001 年第 2 期。

[4] 卢征良：《从大生纱厂看中国近代早期民营企业的经营特征》，载《中国矿业大学学报（社会科学版)》2007 年第 1 期。

[5] 南通市档案馆等编：《大生企业系统档案选编》纺织编 Ⅰ，南京：南京大学出版社，1987 年。

[6] 孙毓棠编：《中国近代工业史资料》第一辑，下册，北京：科学出版社 1957 年。

[7]《张謇全集》编纂委员会编：《张謇全集》全八册，上海：上海辞书出版社，2012 年。

[8] 张季直先生事业史编纂处编、张謇研究中心等校注：《大生纺织公司年鉴（ 1895—1947)》，南京：江苏人民出版社，1998 年。

[9]《张季子九录·实业录》，上海：中华书局聚珍仿宋版印，1931 年。

[10] 朱荫贵：《从大生纱厂看中国早期股份制企业的特点》，载《中国经济史研究》2001 年第 3 期。

The Characteristics of Enterprise System of Early Dasheng Cotton Mill in the Late Qing Dynasty

ZHANG Zhongmin (Institute of Economics, Shanghai Academy of Social Sciences; zhzhmin@sass.org.cn)

Founded in the late Qing Dynasty, Dasheng cotton mill is always the object of study of the concerned. Starting from the perspective of the modern theory of the firm, early features of Dasheng cotton mill in enterprise system seems to be divided into three: one is “non major shareholder” control enterprise´s early features of property right system; the second is the characteristics of corporate governance structure of the “non professional” manager stratum governance; the third is the “non surplus” to pay “dividends” early surplus distribution system characteristics. Investigation and analysis of the three features, not only for our understanding of the evolution of the early Dasheng cotton mill of the form and system of enterprises has a great help, and generation and origin for the discussion and interpretation of Chinese modern enterprise system has extremely important theoretical significance.